

Facteurs explicatifs du roulement des membres au sein des organismes professionnels en relations industrielles

Thierry Wils, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Roxane Bernard

Volume 55, numéro 1, 2000

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051289ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051289ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. & Bernard, R. (2000). Facteurs explicatifs du roulement des membres au sein des organismes professionnels en relations industrielles. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(1), 3–35.
<https://doi.org/10.7202/051289ar>

Résumé de l'article

Jusqu'à présent, peu de recherches se sont intéressées au roulement des membres au sein des organismes professionnels. La présente étude comble, en partie, cette lacune en analysant les intentions de rester membre ou non (ainsi que de redevenir membre ou non) des professionnels appartenant (ou ayant appartenu) à un organisme professionnel en ressources humaines ou en relations industrielles. À partir de données collectées par questionnaires (n = 916 membres actifs et 217 membres inactifs), des analyses de régression ont permis d'isoler plusieurs facteurs explicatifs importants comme l'attachement affectif à l'organisme. Les résultats obtenus permettent, entre autres, de mettre à jour différentes logiques d'affiliation à un organisme professionnel.

Facteurs explicatifs du roulement des membres au sein des organismes professionnels en relations industrielles

THIERRY WILS
CHRISTIANE LABELLE
GILLES GUÉRIN
ROXANE BERNARD

Jusqu'à présent, peu de recherches se sont intéressées au roulement des membres au sein des organismes professionnels. La présente étude comble, en partie, cette lacune en analysant les intentions de rester membre ou non (ainsi que de redevenir membre ou non) des professionnels appartenant (ou ayant appartenu) à un organisme professionnel en ressources humaines ou en relations industrielles. À partir de données collectées par questionnaires (n = 916 membres actifs et 217 membres inactifs), des analyses de régression ont permis d'isoler plusieurs facteurs explicatifs importants comme l'attachement affectif à l'organisme. Les résultats obtenus permettent, entre autres, de mettre à jour différentes logiques d'affiliation à un organisme professionnel.

La profession en ressources humaines/relations industrielles n'est pas aussi établie que d'autres professions plus traditionnelles comme la médecine, le droit ou le génie (Dussault 1978). Dans un tel contexte professionnel, les membres de la profession présentent des caractéristiques très hétérogènes sur plusieurs plans : formation académique plus ou moins

-
- WILS, T., Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.
LABELLE, C., chercheure indépendante, Québec.
GUÉRIN, G., École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal.
BERNARD, R., École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal.
 - Afin d'alléger le titre, l'expression « relations industrielles » réfère à la fois aux relations du travail et aux ressources humaines. Nous utiliserons néanmoins l'expression plus longue (mais plus neutre) « ressources humaines/relations industrielles » dans le texte.
 - Cette recherche a été financée par une subvention du FCAR.

avancée, expérience professionnelle plus ou moins riche, variété des postes occupés et des responsabilités assumées, profil de généraliste ou de spécialiste, spécialisation en ressources humaines ou en relations industrielles, diversité des contextes organisationnels (ex. : organisation professionnelle ou non, entreprise privée ou publique, différences dans les cultures et philosophies organisationnelles, rôle plus ou moins stratégique des directions de ressources humaines, etc.). Cette hétérogénéité des caractéristiques se retrouve, entre autres, par la grande diversité des cheminements de carrière des directeurs de ressources humaines (Foucher 1992). Ceci pourrait également expliquer pourquoi les membres de la profession adhèrent tantôt à un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles, tantôt à un organisme professionnel en dehors des ressources humaines et des relations industrielles, tantôt aux deux types d'organismes à la fois et tantôt à aucun des deux.

Depuis quelques années, l'évolution du contexte économique et social a entraîné de profondes mutations au sein de la profession en ressources humaines/rerelations industrielles. Ces transformations représentent autant de défis posés aux intervenants du domaine et à leurs organismes professionnels (Guérin et Wils 1992, 1997 ; Labelle et Wils 1997 ; Labelle, Wils et Guérin 1997). À titre d'exemple, l'évolution rapide de la profession a suscité des besoins sans précédent d'acquisition de nouvelles compétences (Wils, Labelle et Guérin 2000), défi que tous les professionnels du domaine n'arriveront sans doute pas à relever. En effet, Walker (1994) affirme qu'environ les deux tiers n'y parviendront pas et quitteront la profession. Un sondage plus récent confirme que plusieurs professionnels éprouvent actuellement des difficultés à s'adapter, ce qui contribuerait à augmenter le taux de roulement dans la profession (*HR Focus* 1998).

Cette tendance à la hausse du roulement dans la profession crée de la turbulence dans les organismes professionnels. Plus précisément, le problème de roulement des membres au sein des organismes professionnels en ressources humaines et relations industrielles, qui était traditionnellement causé par l'hétérogénéité de la profession, risque d'être amplifié par la crise actuelle de redéfinition de la profession. Aussi devient-il pertinent d'étudier les logiques d'affiliation des professionnels en ressources humaines/rerelations industrielles aux organismes professionnels. Cet article cherche donc à comprendre pourquoi les professionnels du domaine décident de maintenir ou non leur affiliation à un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles.

CADRE CONCEPTUEL

À notre connaissance, aucune étude n'a été publiée sur le roulement dans les organismes professionnels. Nous nous sommes donc inspirés de

la littérature sur le roulement de personnel dans les organisations pour comprendre le phénomène. Les recherches effectuées durant les vingt dernières années ont confirmé l'influence prépondérante d'un processus cognitif pour expliquer le roulement de personnel : pensée de quitter, intention de chercher une alternative et intention de quitter (Tett et Meyer 1993). Parmi ces variables, l'intention de quitter a été identifiée comme le meilleur prédicteur du roulement volontaire de personnel (Tett et Meyer 1993 ; Carsten et Spector 1987 ; Lee et Mowday 1987 ; Steel et Ovalle 1984 ; Michaels et Spector 1982 ; Mobley 1982 ; Mitchell 1981 ; O'Reilly et Caldwell 1981 ; Mobley, Steers et Porter 1979). Ces résultats confirment les modèles théoriques mettant l'accent sur l'importance de l'intention dans la prédiction des comportements (Ajzen et Fishbein 1980 ; Locke 1968). Enfin, les recherches ont démontré que les facteurs expliquant le roulement expliquaient aussi l'intention de quitter (ex. : satisfaction à l'égard du travail, loyauté organisationnelle) comme le soulignent Tett et Meyer (1993). Tout cela justifie l'utilisation des mêmes facteurs pour expliquer l'intention de quitter (Wils, Saba et Guérin 1994). Dans la présente étude, nous allons donc nous intéresser aux facteurs explicatifs des intentions des professionnels de rester membre ou non d'un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles.

Une étude préliminaire (étape exploratoire) réalisée auprès des représentants de deux organismes professionnels en ressources humaines et en relations industrielles (coexistant dans une même province canadienne) a permis de mettre à jour les facteurs potentiellement les plus importants pour expliquer le roulement des membres dans des organismes professionnels. Ainsi, les intentions de rester ou non des membres d'un organisme professionnel pourraient être influencées par des *facteurs généraux* comme l'attachement à la profession, l'attachement à l'organisme professionnel ainsi que la satisfaction à l'égard des services offerts, et par des *facteurs spécifiques* au contexte des organismes professionnels comme l'image professionnelle de l'organisme et les bénéfices professionnels perçus de l'appartenance à l'organisme. Examinons chacun de ces facteurs du cadre conceptuel.

Facteurs généraux

L'analyse exploratoire a confirmé l'existence de trois facteurs qui peuvent être considérés comme « généraux » dans la mesure où ils sont fréquemment mentionnés dans les écrits sur le roulement du personnel dans les organisations. Le premier de ces facteurs est l'attachement à la profession qui est une variable importante pour expliquer les comportements des professionnels.

Attachement à la profession

Malgré l'abondante littérature sur le roulement du personnel (plus de mille écrits au cours du siècle selon Steers et Mowday 1981), peu d'études ont tenté d'expliquer le roulement chez les professionnels (Wils, Saba et Guérin 1994 ; Arnold et Feldman 1982). Pour enrichir les modèles traditionnels, plusieurs auteurs ont recommandé l'insertion de variables reliées au professionnalisme ou à la carrière dans les recherches visant à expliquer le roulement des professionnels (Wils, Saba et Guérin 1994 ; Cotton et Tuttle 1986). C'est à ce titre qu'est apparue la variable intitulée « attachement à la profession » (traduction de l'expression *career commitment*), qui est une dimension importante du professionnalisme (Kerr, VonGlinow et Schriesheim 1977).

L'attachement à la profession se manifeste principalement par l'identification et la fidélité à la profession (Carson et Bedeian 1994 ; Blau 1985 ; London 1983). D'une part, l'identification à la profession reflète l'attachement affectif qu'éprouve l'individu face à l'orientation professionnelle qu'il a prise (Colarelli et Bishop 1990 ; Morrow et Wirth 1989 ; London 1983). D'autre part, la fidélité à la profession représente la force de résistance qu'opposera l'individu à l'abandon de sa profession face à l'adversité (London 1983) ; elle traduit l'attachement sous l'angle de la persévérance.

Plusieurs études (Wils, Saba et Guérin 1994 ; Bedeian, Kemery et Pizzolatto 1991) ont découvert une corrélation négative entre l'attachement à la profession et deux variables qui nous intéressent : le roulement de personnel et l'intention de quitter l'organisation. Par ailleurs, d'autres recherches ont identifié une corrélation positive entre l'attachement à la profession et les variables suivantes : le développement des compétences (Aryee et Tan 1992) et la performance (Darden, Hampton et Howell 1989). Ces résultats empiriques peuvent aider à mieux comprendre la relation qui unit le professionnel à son organisme professionnel. En effet, l'attachement professionnel fort implique un plus grand souci de compétence professionnelle, ce qui amène un désir plus grand de mise à jour et une plus grande volonté d'investir dans le perfectionnement continu et dans le développement de ses réseaux de contact. C'est ainsi que l'individu fortement attaché à une profession en ressources humaines/relations industrielles désire l'exercer toujours plus efficacement et profiter, pour ce faire, des moyens mis à sa disposition. Il sera donc davantage enclin à vouloir demeurer membre d'un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles. De plus, l'attachement professionnel incitera le professionnel à adopter davantage une perspective à long terme et à considérer l'ensemble de sa carrière (plutôt que de se limiter à l'emploi actuel). L'individu cherchera donc à maximiser ses chances de développer une

carrière intéressante lui permettant de se réaliser. Il sera d'autant plus porté à manifester l'intention de demeurer membre de son organisme professionnel. La première hypothèse se lit donc de la façon suivante :

H1 : Plus un professionnel est attaché à la profession en ressources humaines/rerelations industrielles, plus il manifeste l'intention de demeurer membre (ou de redevenir membre) d'un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles.

Attachement à l'organisme professionnel

L'attachement à l'organisation fait également partie des facteurs généraux influençant le roulement de personnel. Cette variable couvre trois dimensions : une dimension affective, une dimension raisonnée et une dimension normative (Meyer et Allen 1991). L'*attachement affectif* se rapporte à l'intensité avec laquelle l'individu s'identifie aux valeurs de son organisation (Porter et coll. 1974) ; l'*attachement raisonné* (Becker 1960) représente la force des avantages que l'individu a accumulés dans son organisation et qui le pousse à y demeurer (ex. : régime de retraite, connaissance des réseaux) ; et enfin, l'*attachement normatif* exprime la volonté de demeurer au sein de l'organisation fondée sur un sentiment d'obligation morale (Wiener 1982). La plupart des études se sont surtout intéressées à l'attachement affectif (Tett et Meyer 1993). Dans la mesure où un individu s'avère fortement attaché sur le plan affectif, il croit fermement au bien-fondé des buts et valeurs de l'organisation et les accepte, il manifeste aussi une plus grande volonté de fournir des efforts pour le bien de l'organisation et, en bout de ligne, il désire demeurer au sein de l'organisation.

Par analogie, on peut considérer que l'attachement affectif du professionnel à un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles influence l'intention de maintenir son affiliation. L'attachement affectif se manifeste de diverses façons, allant d'attitudes passives comme se contenter d'être membre à des attitudes plus actives comme les manifestations de fierté (identification) ou d'implication concrète. Ainsi, certaines personnes éprouvent, à l'égard de leur organisme professionnel, un sentiment d'appartenance qui est suffisant pour vouloir maintenir leur adhésion alors que d'autres ont plus à cœur le sort de leur organisme et déploient des efforts importants pour contribuer à son succès. Par ailleurs, le simple fait de partager la philosophie de l'organisme professionnel minimise les conflits de valeurs et favorise le maintien de l'affiliation. Enfin, l'identification aux autres membres de l'organisme permettra à la fois l'intégration et le resserrement des liens entre les

membres et, par ricochet, l'appartenance à l'organisme. De cette logique découle la seconde hypothèse :

H2 : Plus un professionnel est attaché affectivement à un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles, plus il manifeste l'intention d'en demeurer membre (ou d'en redevenir membre).

Satisfaction à l'égard des services offerts par l'organisme professionnel

La satisfaction à l'égard des services offerts représente un aspect particulier de la satisfaction globale que peut éprouver l'individu lorsqu'il évalue ce qu'il peut retirer (ou perdre) de son adhésion (ou non-adhésion) à l'organisme professionnel. Le terme « services » est utilisé au sens large, incluant les services au sens strict, l'information, les publications et les activités formelles de perfectionnement (ateliers, colloques, conférences, congrès).

Le lien entre la satisfaction et le roulement de personnel a été maintes fois proposé et démontré. Ainsi, la satisfaction à l'égard du travail, par exemple, constitue un des plus fidèles prédicteurs du roulement, comme l'ont confirmé plusieurs recherches empiriques (Cotton et Tuttle 1986). Elle influence négativement l'intention de quitter (Wils, Saba et Guérin 1994 ; Hollenbeck et Williams 1986 ; Arnold et Feldman 1982 ; Bluedorn 1982). C'est en comparant ce qu'il valorise et ce qu'il perçoit recevoir ou pouvoir recevoir de son emploi que l'employé évalue sa satisfaction à l'égard du travail (Locke 1975, 1976). La satisfaction s'appuie donc sur des perceptions et des valeurs individuelles présentes à un moment précis : elle comporte des critères variant d'un individu à l'autre, et une valeur fluctuant en fonction du temps (Mobley 1982). Variable distincte de l'attachement à l'organisation (Farkas et Tetrick 1989 ; Brooke, Russell et Price 1988 ; Cotton et Tuttle 1986 ; Dougherty, Bluedorn et Keon 1985 ; Porter et coll. 1974), la satisfaction à l'égard du travail peut s'exprimer soit globalement, soit relativement à des aspects particuliers (ex. : satisfaction face à la supervision). Pour expliquer le roulement de personnel, plusieurs auteurs (Hulin, Roznowski et Hachiya 1985 ; Rusbult et Farrell 1983 ; Arnold et Feldman 1982 ; Price et Mueller 1981 ; Mobley et coll. 1979) ont proposé un modèle dans lequel l'insatisfaction est à l'origine d'un processus cognitif de désengagement menant au roulement. Cette séquence relationnelle a été confirmée dans le cadre de recherches empiriques (Hom et coll. 1992).

Parallèlement à la satisfaction à l'égard de son travail, un professionnel, membre d'un organisme professionnel, évalue également les services offerts

par ce dernier en comparant ce qui est disponible à ce qui est escompté. Plus le bilan est positif, plus il ressent de satisfaction du fait de voir qu'il lui est possible de combler ses besoins. Ainsi en est-il par exemple de celui qui considère recevoir une information et des services utiles dans le cadre de son travail immédiat, et avoir accès à des activités de perfectionnement de grande qualité, à un coût acceptable. Il aura, par conséquent, davantage l'intention de demeurer membre de son organisme professionnel. À l'inverse, le membre insatisfait des services offerts amorcera un processus cognitif de désengagement le conduisant à remettre en question sa participation, puis à quitter l'organisme. Il est ainsi logique de poser la troisième hypothèse :

H3 : Plus un professionnel s'avère satisfait des services offerts par un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles, plus il manifeste l'intention d'en demeurer membre (ou d'en redevenir membre).

Facteurs spécifiques

L'analyse exploratoire a également mis en exergue deux autres facteurs qui ont moins été étudiés empiriquement dans les études sur le roulement du personnel. Il s'agit de l'*image professionnelle* de l'organisme et des *bénéfices professionnels* retirés de l'appartenance à un tel organisme, variables qui sont plus « spécifiques » au contexte des organismes professionnels.

Image professionnelle de l'organisme

Certains auteurs ont souligné la pertinence d'introduire l'image de l'organisation dans les modèles explicatifs du roulement de personnel (Mobley 1982). C'est par rapport à l'idée globale qu'il se fait de l'organisation (et non à partir de l'évaluation d'une réalité organisationnelle objective) que l'individu sera conduit, au terme d'un processus cognitif, à demeurer au sein de l'organisation ou à la quitter. Sa perception des buts, valeurs, politiques, pratiques et récompenses de l'organisation le conduira à manifester une intention de rester ou de partir (Mobley et coll. 1979). Cette image projetée par l'organisation lui permettra en outre d'évaluer ce à quoi il peut s'attendre à l'avenir s'il décide d'y rester. Sur cette base, il manifestera une intention, puis passera à l'action.

De façon similaire, on peut s'attendre à ce qu'un individu ayant une image positive de son organisme professionnel soit porté à y demeurer membre. À titre d'illustration, un organisme professionnel perçu positivement pourrait apparaître sous les traits suivants : représentativité, avant-gardisme, prestige, influence, dynamisme, qualité du fonctionnement

interne, etc. Cette notion d'image professionnelle est considérée comme « spécifique » aux organismes professionnels dans la mesure où les membres ne sont pas en contact permanent avec l'organisme, contrairement à ce que vivent les employés réguliers des organisations. Ils ont donc moins d'informations sur le fonctionnement quotidien de l'organisme, ce qui laisse plus de place au jeu des perceptions. Dès lors, le marketing mis de l'avant par les organismes vise à influencer positivement sur l'image qu'ils projettent auprès de leurs membres et de la collectivité en ressources humaines/rerelations industrielles en vue d'augmenter leur membership. La quatrième hypothèse se lit donc comme suit :

H4 : Plus un professionnel a une image positive d'un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles, plus il manifeste l'intention d'en demeurer membre (ou d'en redevenir membre).

Bénéfices professionnels retirés de l'appartenance à l'organisme professionnel

Mieux comprendre la variation de l'intention de demeurer membre implique aussi d'évaluer l'existence et l'ampleur (le cas échéant) des bénéfices professionnels *réellement* retirés de l'appartenance à l'organisme. L'appartenance à l'organisme professionnel exerce-t-elle, selon le professionnel membre, un impact positif perceptible sur ses compétences et sur la réussite de sa carrière ? Dans quelle mesure l'organisme contribue-t-il selon le professionnel à l'atteinte de ses objectifs professionnels immédiats et lointains ? Dans quelle mesure le fait d'être membre représente-t-il une valeur ajoutée ? Plus l'individu perçoit des avantages marqués pour sa vie professionnelle, plus il aura tendance à vouloir maintenir son statut de membre. Le maintien de l'affiliation sera préféré à la simple participation ponctuelle à des activités de perfectionnement (accessibles aux non-membres) afin de pouvoir maximiser son investissement professionnel.

Cette variable se distingue des variables telles l'image professionnelle projetée par l'organisme, l'attachement à l'organisme ou la satisfaction à l'égard des services offerts. En effet, un professionnel peut percevoir positivement un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles ou s'estimer satisfait des services que ce dernier offre, sans pour autant juger qu'il retire personnellement des avantages suffisamment significatifs du fait d'être membre. Par ailleurs, un professionnel qui perçoit retirer de grands bénéfices à être membre n'est pas nécessairement attaché affectivement à l'organisme professionnel (perspective utilitariste). De telles situations risquent de se produire dans la profession en ressources humaines/rerelations industrielles à cause de l'hétérogénéité des professionnels qui œuvrent dans le domaine (individus provenant des relations

industrielles, des sciences de la gestion, du droit, de la psychologie industrielle, de l'orientation professionnelle, etc.). La dernière hypothèse se lit donc comme suit :

H5 : Plus un professionnel perçoit retirer des bénéfices associés au fait d'appartenir à un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles, plus il manifeste l'intention d'en demeurer membre (ou d'en redevenir membre).

Autres facteurs

La recension des écrits sur le roulement du personnel dans les organisations a permis d'isoler plusieurs autres variables qui sont susceptibles d'influencer l'intention de demeurer membre de l'organisme.

Âge

Il n'est pas exclu que l'âge joue de différentes façons sur l'intention de demeurer membre d'un organisme professionnel. En effet, l'âge reflète jusqu'à un certain point l'étape de développement de la carrière où se situe le membre ainsi que les besoins qui y sont associés. Aux différents âges correspondent aussi les divers types de responsabilités familiales et donc différents degrés de disponibilité.

Il n'existe pas de consensus sur le découpage des étapes de la carrière (ni selon l'âge, ni selon le nombre d'années d'expérience). On peut toutefois s'attendre à ce qu'un jeune professionnel en début de carrière éprouve des besoins plus grands reliés au lancement de sa carrière : intégration dans la profession, support et conseils, développement de réseaux, relations avec les pairs, etc. Il est possible que ce professionnel ait par conséquent davantage l'intention de demeurer membre de son organisme professionnel.

Le professionnel bien établi, fort de son expérience professionnelle, des réseaux qu'il a déjà développés et du succès acquis dans sa carrière, aurait, quant à lui, moins besoin de l'organisme professionnel. Il serait susceptible d'avoir davantage de besoins ponctuels que de besoins fondamentaux (participation aux activités plutôt qu'être membre). Il pourrait donc décider de quitter l'association parce qu'il en percevrait moins l'utilité.

Ancienneté

L'ancienneté au sein de l'organisme influence peut-être aussi l'intention de demeurer ou non membre. En effet, au cumul de l'ancienneté peut correspondre une augmentation de l'attachement (tant affectif que normatif) à l'organisme professionnel. Le lien positif entre l'ancienneté et l'attachement affectif à l'organisation a d'ailleurs été confirmé dans les études sur

le roulement de personnel (Cotton et Tuttle 1986). En quittant son organisme professionnel, le membre de longue date devra abandonner les investissements qu'il a faits au cours des ans (ex. : réseaux, rayonnement, reconnaissance, support). Plus le membre a d'ancienneté, plus il est susceptible de reconnaître à leur juste valeur les avantages de l'affiliation. Un professionnel bien établi pourrait donc décider de continuer à faire partie de l'organisme en raison de l'attachement qu'il a développé au cours des ans et parce qu'il estime pouvoir encore contribuer au développement de sa profession et de son organisme.

À l'opposé, les nouveaux venus seraient plus « vulnérables » que les anciens devant la remise en question de l'adhésion à l'organisme. Possédant vraisemblablement une expérience moins complète et moins concluante de l'affiliation, ils connaissent moins les avantages reliés au fait d'être membre. La période initiale de l'affiliation peut donc fragiliser plus ou moins l'adhésion, ce qui dépend de plusieurs facteurs comme la qualité de l'accueil et de l'intégration des nouveaux membres ou le degré de congruence et de conflits avec la culture de l'organisme. Le nouveau venu risque donc de traverser une période de flottement au cours de cette période d'exploration de l'organisme.

Sexe

Masculine au départ, la profession s'est progressivement féminisée. À titre d'illustration, la proportion de professionnelles en ressources humaines/rerelations industrielles à la Fonction publique fédérale était d'environ 69,30 % en date du 31 décembre 1997 (Conseil du Trésor 1997). La situation actuelle se caractérise par l'existence d'un « establishment » masculin et d'une relève féminine. À l'instar de ce qui est observé dans les diverses organisations de notre société (ex., syndicats, partis politiques, etc.), la féminisation a certainement transformé la composition du membership, la distribution des rôles et des responsabilités en fonction du sexe ainsi que la culture des organismes professionnels. Peut-être ces réalités exercent-elles une influence sur les logiques des femmes d'appartenir ou non à un organisme professionnel. Par exemple, la recherche d'une plus grande crédibilité au sein de la profession encouragerait l'adhésion à un organisme professionnel. Les femmes pourraient donc avoir davantage tendance à faire partie d'un organisme professionnel.

Formation

Des recherches réalisées auprès de divers types de professionnels ont démontré l'impact de la formation sur les attitudes et les comportements : ainsi, les ingénieurs les plus scolarisés accordaient davantage d'importance aux connaissances scientifiques, s'inséraient davantage dans des réseaux

professionnels et s'avéraient plus enclins à défendre les valeurs professionnelles reflétant l'importance des pairs (Perrucci et Perrucci 1970). Dans le même sens, les chimistes les plus scolarisés participaient davantage aux activités professionnelles (Strauss et Rainwater 1962). On peut donc s'attendre à ce que les professionnels en ressources humaines/rerelations industrielles possédant une formation académique plus poussée dans leur domaine manifestent davantage l'intention de demeurer membres de leur organisme professionnel. Inversement, les professionnels sans diplôme universitaire de 1^{er} cycle pourraient ressentir un besoin moindre de faire partie d'un organisme professionnel.

Organisme professionnel dont on fait partie

Le terme « organisme professionnel » regroupe à la fois des associations professionnelles et des ordres professionnels (ou organismes équivalents selon la province). Ces deux entités professionnelles nous semblent différer sous suffisamment d'aspects (nature et fonction de l'organisme, orientation privilégiée et profil des membres) pour qu'on puisse envisager l'existence de logiques différentes d'affiliation des membres. D'une part, une association professionnelle est au service de la profession et de ses membres. Pour elle, le client, c'est le professionnel membre. Dépourvue d'une reconnaissance juridique, elle ne donne pas accès à un titre réservé ni ne possède de code d'éthique. D'autre part, un ordre professionnel (ou un organisme équivalent) est une entité qui possède une reconnaissance juridique qui donne accès, entre autres, à un titre réservé et oblige à adhérer à un code de déontologie. Sa fonction est de protéger le public en contrôlant la pratique de ses membres. Au moment où cette recherche a été réalisée, ces deux entités — association professionnelle et ordre professionnel — étaient bien distinctes. Il est donc possible que certains professionnels soient plus attirés par une association professionnelle alors que d'autres le soient davantage par un ordre professionnel.

MÉTHODOLOGIE

Collecte de données

La collecte des données, effectuée en 1995 dans une province canadienne, a été réalisée au moyen d'un questionnaire posté à l'ensemble des membres de deux organismes professionnels. Dans le texte, nous ferons référence à « l'Organisme A » pour désigner l'association professionnelle et à « l'Organisme B » pour nommer l'organisme équivalent à un ordre professionnel. Ces deux organismes professionnels coexistaient au sein de la même province au moment où l'étude a été réalisée. Le premier organisme

s'identifie principalement à la gestion des ressources humaines alors que le deuxième met l'accent sur les relations industrielles. Jusqu'à très récemment, un clivage « naturel » existait avec le milieu universitaire dans la mesure où l'Organisme A avait des affinités avec les départements de gestion des ressources humaines des écoles d'administration alors que l'Organisme B était proche des départements de relations industrielles. Il faut également noter qu'un projet de fusion des deux organismes est actuellement en cours, ce qui rend la présente recherche d'autant plus intéressante.

Dans une première étape, des rencontres préliminaires avec des représentants des deux organismes professionnels ont permis de mieux cerner les facteurs possibles de remise en question de l'adhésion des professionnels du domaine à leur organisme, et de concevoir une ébauche de questionnaire. À l'étape subséquente, le questionnaire a été prétesté auprès de membres de chacun des deux organismes ainsi qu'auprès d'experts académiques ; les membres sélectionnés œuvraient dans l'entreprise privée et publique, dans l'ensemble des grands secteurs d'activité économique, et occupaient les divers postes caractéristiques de la profession (vice-présidents, directeurs et conseillers). Cette étape a conduit au raffinement de l'instrument de recherche.

Sur les 3138 questionnaires envoyés, 931 ont été retournés ; parmi ceux-ci, 15 se sont avérés inutilisables. Le taux de réponse global s'élève donc à 29,2 %, soit 28,7 % (586/2040) pour l'Organisme A et 30,6 % (336/1098) pour l'Organisme B. L'analyse des données a été effectuée au moyen du progiciel SPSS pour micro-ordinateur.

Mesure de la variable dépendante (intention de demeurer membre d'un organisme)

Représentant l'étape finale du processus décisionnel relatif au roulement, l'intention de quitter a été définie comme le désir conscient et délibéré de quitter l'organisation. L'intention est souvent mesurée sur un intervalle de temps spécifié (Tett et Meyer 1993 ; Mobley, Horner et Hollingsworth 1978). Nous avons mesuré l'intention des membres au moyen de plusieurs énoncés positifs et d'un énoncé négatif. Toutefois, pour construire l'échelle, nous avons recodé positivement cette variable et l'avons par conséquent nommée « intention de demeurer membre ». Cette variable a été opérationnalisée au moyen de quatre indicateurs (par exemple, « J'ai l'intention de demeurer membre de l'Organisme (A ou B) l'an prochain »). Ces indicateurs, qui sont une adaptation d'indicateurs tirés de la littérature (Mowday, Steers et Porter 1979 ; Wils, Saba et Guérin 1994), constituent un instrument fidèle (alpha de Cronbach de 0,85). Pour chacun

des indicateurs, le répondant devait évaluer son degré d'accord avec l'énoncé en utilisant une échelle de Likert à cinq points (1 = totalement en désaccord, ... 3 = neutre, ... 5 = totalement en accord).

Mesure des variables indépendantes

L'attachement à la profession a été mesuré à l'aide d'une échelle de sept indicateurs tirés de Blau (1988) dont la fidélité s'est avérée satisfaisante (alpha de Cronbach de 0,84). L'un des indicateurs se lit comme suit : « J'aimerais œuvrer durant plusieurs années dans le domaine de la gestion des ressources humaines/rerelations du travail ».

L'attachement à l'organisme professionnel a été mesuré en adaptant au contexte des organismes professionnels des énoncés portant sur la loyauté organisationnelle (traduction de l'expression *organizational commitment*) : une échelle de huit indicateurs tirés de Mowday, Steers et Porter (1979) présentant une fidélité satisfaisante (alpha de Cronbach de 0,76) a donc été constituée. L'un des énoncés se lit comme suit : « Je déploie plus d'efforts que ce qui est normalement attendu d'un membre pour que l'Organisme (A ou B) ait du succès ».

Les trois variables suivantes ont été opérationnalisées à l'aide d'indicateurs créés pour cette étude à partir des résultats de l'étude exploratoire faite auprès des organismes professionnels. *La satisfaction à l'égard des services offerts* a été opérationnalisée au moyen de six indicateurs (par exemple, « L'information et les services de l'Organisme (A ou B) me sont utiles dans le cadre de mon travail immédiat »).

L'image professionnelle projetée par l'organisme (tant sur le plan interne que sur le plan externe) a été opérationnalisée au moyen de douze indicateurs. L'un de ces indicateurs se lit comme suit : « L'Organisme (A ou B) est réellement à l'avant-garde ».

La variable *bénéfices professionnels retirés de l'appartenance à l'organisme professionnel* a été opérationnalisée au moyen de six indicateurs (par exemple, « Faire partie de l'Organisme (A ou B) m'aide à progresser dans ma carrière »).

Pour l'ensemble des variables indépendantes, le répondant devait évaluer son degré d'accord avec chacun des énoncés en utilisant une échelle de Likert à cinq points (1 = totalement en désaccord,... 3 = neutre,... 5 = totalement en accord).

Mesure des autres facteurs

L'âge a été mesuré en années ; l'ancienneté dans l'organisme, la formation, l'organisme d'appartenance et le sexe ont été codés de façon

dichotomique, la valeur « 1 » ayant été attribuée respectivement aux professionnels ayant plus de cinq ans d'ancienneté dans l'organisme, aux détenteurs d'un diplôme universitaire (baccalauréat, maîtrise ou doctorat) dans le domaine, à l'Organisme B et au sexe masculin.

Description de l'échantillon

L'échantillon comporte 916 répondants, soit 586 membres de l'Organisme A et 330 membres de l'Organisme B. Près de la moitié des répondants (47,9 %) occupent un poste de responsabilité (vice-président ou directeur) dans le domaine ; un peu plus du quart des répondants (25,4 %) œuvrent à titre de conseillers en ressources humaines/relations industrielles ; près de 20 % (19,2 %) agissent comme consultants. Dans la catégorie « autre titre » (7,5 % des répondants), figurent les directeurs de services et les chefs de services administratifs.

La majorité des répondants (68,1 %) possèdent au moins dix années d'expérience professionnelle dans le domaine, la durée moyenne de l'expérience s'élevant à 14,2 ans. La plupart des répondants (77,5 %, soit 709/915) ont reçu une formation dans le domaine des ressources humaines/relations industrielles et environ 61 % (563/915) ont obtenu un diplôme universitaire dans le domaine (baccalauréat, maîtrise ou doctorat). L'âge moyen s'élève à 40,9 ans ; la majorité des professionnels (75,9 %) ont entre 30 et 50 ans, 9,1 % sont plus jeunes, et 15,5 %, plus âgés. L'échantillon est composé majoritairement d'hommes (64,2 %) et 51,8 % des répondants ont plus de cinq ans d'ancienneté dans l'organisme.

La plupart des répondants sont à l'emploi de l'entreprise privée (70,7 %) et du secteur tertiaire de l'économie (72,1 %). L'échantillon regroupe des employés qui travaillent dans des entreprises de toutes les tailles : 41,7 % dans la petite entreprise comptant moins de 250 employés, 30,2 % dans des entreprises moyennes embauchant de 250 à 999 travailleurs et 28,1 % dans des grandes entreprises regroupant au moins 1000 salariés. Finalement, l'échantillon se compose de répondants travaillant dans différents types d'unité organisationnelle : le siège social (43,7 %), la division (24,1 %) et l'établissement unique (32,2 %).

RÉSULTATS

Analyse factorielle

Le caractère exploratoire de la présente recherche nous imposait de valider les construits développés spécifiquement pour cette étude et de mesurer leur fidélité. L'analyse factorielle a donc porté sur les 32 indicateurs relatifs aux quatre variables suivantes : (1) attachement envers l'organisme,

(2) satisfaction à l'égard des services, (3) image professionnelle de l'organisme et (4) bénéfices professionnels retirés de l'appartenance à l'organisme. Nous avons opté pour une analyse en composantes principales (ACP avec une rotation de type « Varimax »). Les résultats des tests de Bartlett (test de sphéricité) et de Kaiser-Meyer-Olkin ont démontré la pertinence de réaliser cette analyse : le premier s'est avéré hautement significatif et la valeur du second s'élève à 0,94. Le ratio d'observations par indicateur s'est aussi avéré adéquat (14,9 : 1).

Les critères utilisés pour identifier les facteurs sont ceux de Kaiser (valeurs propres égales ou supérieures à 1) et de Scree (saut important entre la valeur du dernier facteur retenu de la solution et celle du facteur suivant). L'analyse factorielle s'est déroulée aussi en tenant compte d'un troisième critère de décision, soit l'élimination des indicateurs avec une double saturation assez forte. En fait, nous n'avons accepté qu'une double saturation à condition que l'écart entre les deux coefficients soit important (supérieur à 0,10) et que l'indicateur soit associé au « bon » facteur en se basant sur ce que prévoyait le cadre conceptuel. La solution finale¹ comporte 27 indicateurs. Les six facteurs émergeant de l'analyse expliquent 63,8 % de la variance. Un saut important a été observé entre les valeurs propres du sixième et septième facteur (1,06 contre 0,88). Tous les indicateurs retenus dans la solution finale affichent un coefficient de saturation d'au moins 0,47. Tous les facteurs retenus possèdent une fidélité suffisante (alpha variant entre 0,70 et 0,89) pour la poursuite des analyses.

Le premier facteur, appelé « *Représentation de l'organisme* » par les professionnels affiche une fidélité de 0,89 (alpha de Cronbach) et regroupe les dix indicateurs suivants : (1) Je suis satisfait(e) de la gestion interne de l'Organisme (A ou B), (2) L'Organisme (A ou B) tient compte des volontés réelles de ses membres, (3) J'ai confiance dans l'équipe qui dirige actuellement l'Organisme (A ou B), (4) C'est un organisme professionnel (A ou B) dynamique, (5) Je partage la vision (philosophie) de cet organisme (A ou B), (6) L'Organisme (A ou B) reflète bien les intérêts des professionnel(le)s du domaine, (7) L'Organisme (A ou B) est réellement à l'avant-garde, (8) L'Organisme (A ou B) s'intéresse aux grands changements et débats qui affectent le domaine, (9) L'Organisme (A ou B) ne me paraît pas aussi professionnel que je le voudrais (recodé positivement), (10) Je trouve que l'Organisme (A ou B) facilite l'intégration des nouveaux membres. Ce facteur recoupe en grande partie la notion d'image professionnelle de l'organisme, mais les indicateurs relatifs à l'influence auprès des gouvernements et du milieu des affaires en sont exclus. Ce facteur reflète en fait la « représentation » que se fait un professionnel de son

1. Les résultats de l'ACP sont disponibles sur demande au premier auteur.

organisme à partir d'informations provenant de son fonctionnement interne ainsi que de son dynamisme professionnel.

L'attachement affectif à l'organisme professionnel (second facteur), dont la fidélité s'élève à 0,83, réunit cinq indicateurs sensés mesurer le concept d'attachement organisationnel : (1) Je déploie plus d'efforts que ce qui est normalement attendu d'un membre pour que l'Organisme (A ou B) ait du succès, (2) En tant que membre j'ai vraiment à cœur le sort de l'Organisme (A ou B), (3) Faire partie de l'Organisme (A ou B) me donne un sentiment de fierté, (4) Je ressens un sentiment d'appartenance réel envers l'Organisme (A ou B), (5) Je parle de l'Organisme (A ou B) à mes collègues comme étant un « bon » organisme professionnel auquel il faut adhérer.

L'utilité perçue de l'appartenance à l'organisme (troisième facteur) présente une fidélité de 0,77 (alpha de Cronbach) et comporte quatre indicateurs : (1) Les publications de l'Organisme (A ou B) ont un contenu pratique qui répond à mes besoins, (2) L'information et les services de l'Organisme (A ou B) me sont utiles dans le cadre de mon travail immédiat, (3) L'Organisme (A ou B) est utile aux professionnel(le)s du domaine, et (4) Le perfectionnement offert par l'Organisme (A ou B) aide les professionnel(le)s à demeurer à jour dans leur domaine.

La perception de l'influence exercée par l'organisme professionnel (quatrième facteur) détient une fidélité de 0,82 et rassemble trois indicateurs : (1) L'Organisme (A ou B) a suffisamment d'influence auprès des gouvernements, (2) L'Organisme (A ou B) a suffisamment d'influence auprès du milieu des affaires, (3) L'Organisme (A ou B) me semble avoir suffisamment de poids (prestige, influence) en tant qu'organisme professionnel.

La satisfaction à l'égard du rapport qualité/prix (cinquième facteur), dont la fidélité est de 0,70 se compose de trois indicateurs : (1) Le rapport qualité/prix des activités (ex. : ateliers, colloques) de l'Organisme (A ou B) me semble adéquat, (2) Je suis satisfait(e) des activités formelles de perfectionnement de l'Organisme (A ou B) (ex. : conférences, congrès, ateliers), (3) Les cotisations de l'Organisme (A ou B) me semblent adéquates par rapport aux privilèges (ex. : abonnements, rabais) que les membres reçoivent.

La satisfaction à l'égard des réseaux professionnels (sixième facteur) est caractérisée par une fidélité de 0,72 et comprend deux indicateurs : (1) Les réseaux de contacts dans l'Organisme (A ou B) favorisent le succès professionnel (la carrière), (2) Je suis satisfait(e) des contacts informels que l'Organisme (A ou B) permet d'obtenir (ex. : réseaux informels).

Les résultats de l'analyse factorielle modifient quelque peu le cadre conceptuel proposé au départ en le précisant davantage. On remarque

l'émergence de deux nouvelles variables, soit la perception de l'influence exercée par l'organisme et la satisfaction à l'égard des réseaux professionnels. Par ailleurs, trois variables ont été quelque peu précisées et recentrées. Nous avons donc modifié légèrement le nom de ces variables afin de traduire les nuances apportées. Ainsi en est-il de « *la représentation de l'organisme* » par les professionnels, de *l'utilité perçue de l'appartenance à l'organisme* et de *la satisfaction à l'égard du rapport qualité/prix*.

Les deux premières hypothèses (attachement à la profession et attachement à l'organisme professionnel) demeurent inchangées tandis que les trois dernières ont été reformulées. La troisième hypothèse a été scindée en deux sous-hypothèses : Plus un professionnel s'avère satisfait à l'égard du rapport qualité/prix (H3a) et à l'égard des réseaux professionnels (H3b), plus il manifeste l'intention d'en demeurer membre (ou d'en redevenir membre). La quatrième hypothèse se subdivise également en deux : Plus un professionnel se représente positivement son organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles (H4a) et plus il perçoit une influence suffisante de la part de cet organisme (H4b), plus il manifeste l'intention d'en demeurer membre (ou d'en redevenir membre). Quant à la cinquième hypothèse, elle se lit comme suit : Plus un professionnel perçoit une utilité d'appartenir à un organisme professionnel en ressources humaines et en relations industrielles, plus il manifeste l'intention d'en demeurer membre (ou d'en redevenir membre).

Analyses de régression logistique

La variable dépendante intitulée « intention de demeurer membre de l'organisme professionnel » n'affiche pas une distribution normale. Comme l'indique le coefficient de dissymétrie qui est plus petit que -1 ($-1,211$), les professionnels ont davantage l'intention de rester que de quitter (distribution biaisée vers la droite). Nous avons donc réparti les répondants en trois groupes selon qu'ils étaient très enclins à quitter l'organisme (groupe 1 composé des valeurs 1,0 à 3,5 sur l'échelle de Likert) ou très enclins à demeurer membres (groupe 3 composé des valeurs 4,5 à 5,0) ou au contraire qu'ils étaient indécis (groupe 2 composé des valeurs 3,75 à 4,25).

Au passage, il est intéressant de remarquer que seulement 40,3 % des répondants ont une intention ferme de demeurer membre (groupe 3) contre 42,4 % pour les indécis (groupe 2) et seulement 17,4 % pour ceux ayant une intention claire de quitter l'organisme professionnel (groupe 1). Ces résultats tendent à accréditer la thèse selon laquelle la profession est en pleine mutation puisque près de 60 % des répondants se questionnent quant à l'avenir de leur membership. Notons aussi que l'intention de demeurer membre est plus élevée au sein de l'Organisme B que de l'Organisme A (4,32 contre 4,07 ; $t = -4,65$ significatif à 0,000). En fait, 51 % des membres

de l'Organisme B ont une intention ferme de demeurer membre (contre 33,9 % pour l'Organisme A).

Afin de mieux cerner les différences entre le groupe 3 et les deux autres groupes², nous avons décidé, dans un premier temps, de comparer les deux groupes extrêmes (groupe 1 contre groupe 3) et de procéder à une analyse de régression logistique. Pour ce faire, nous avons recodé la variable dépendante en deux catégories : la valeur « 1 » a été attribuée au groupe manifestant nettement l'intention de demeurer membre (c'est-à-dire le groupe 3 ayant des valeurs allant de 4,5 à 5,0 sur l'échelle de Likert) ; la valeur « 0 » caractérisant le groupe ne désirant clairement pas maintenir l'affiliation (c'est-à-dire le groupe 1 ayant des valeurs originellement inférieures ou égales à 3,5 sur l'échelle de Likert).

Nous avons effectué une régression logistique de type *backward* (élimination progressive des variables) en utilisant le *likelihood-ratio* comme critère d'exclusion des variables (seuil de 0,01 pour entrer et 0,05 pour sortir les variables). Tel qu'indiqué au Tableau 1, la régression s'avère très significative (le Khi carré s'élève à 177,27 et le seuil significatif est de 0,0000) ; elle permet une prédiction adéquate dans 88,16 % des cas (76,14 % des intentions de quitter et 93,06 % des intentions de rester). Environ 63 % de la variation est expliqué par le modèle (R^2 de Nagelkerke = 0,63).

TABLEAU 1
Analyse de régression logistique
(groupe 3 contre les groupes 1 et 2 respectivement)

| <i>Variable dépendante</i> | <i>Groupes 1 et 3</i> | | <i>Groupes 2 et 3</i> | |
|----------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| <i>Variables indépendantes</i> | <i>Beta</i> | <i>Seuil signific.</i> | <i>Beta</i> | <i>Seuil signific.</i> |
| Attachement à la profession | 0,80 | 0,0037 | 0,52 | 0,0034 |
| Attachement à l'organisme | 1,65 | 0,0000 | 0,80 | 0,0000 |
| Utilité perçue de l'appartenance | 1,75 | 0,0000 | 0,64 | 0,0082 |
| Rapport qualité/prix | | ns | 0,43 | 0,0149 |
| Type d'organisme | | ns | 0,52 | 0,018 |
| Khi carré | 177,27 | | 103,24 | |
| Seuil significatif | 0,0000 | | 0,0000 | |
| Nombre de cas (n) | 304 | | 460 | |

2. L'analyse discriminante montre également que le modèle d'analyse présente une capacité de prédiction globale de 64,3 % (77,4 % pour le groupe 1, 53,2 % pour le deuxième groupe et 71,6 % pour le troisième groupe). Ces résultats sont disponibles sur demande au premier auteur. Nous avons cependant préféré utiliser l'analyse de régression logistique parce qu'elle fournit davantage d'informations.

Trois variables indépendantes significatives influencent positivement l'intention de demeurer membre de l'organisme. Elles se présentent comme suit, selon l'ordre décroissant de leur importance : l'utilité perçue de l'appartenance à l'organisme (Beta = 1,75 significatif à 0,0000), l'attachement à l'organisme (Beta = 1,65 significatif à 0,0000) et l'attachement à la profession (Beta = 0,80 significatif à 0,0037). Les hypothèses 5, 2 1 sont ainsi vérifiées pour les répondants des deux groupes extrêmes (intention claire de quitter et intention ferme de demeurer membre). Il est intéressant de noter que le type d'organisme n'a pas été retenu dans le modèle. Vu que l'intention de rester de ces membres est plus forte dans l'Organisme B que dans l'Organisme A (4,46 contre 4,09 ; test t de -4,52 ; $p > 0,000$), il faut en déduire que cette variation est expliquée par certaines variables du modèle. L'analyse bivariable indique en effet que les membres de l'Organisme B sont plus attachés à leur organisme (3,50 contre 2,96 ; test t de -6,51 ; $p < 0,000$).

Dans un deuxième temps, nous avons comparé le groupe des indécis à celui des professionnels ayant une intention ferme de demeurer dans l'organisme (groupe 2 contre groupe 3). De nouveau, la régression est significative (Khi carré de 103,24 significatif à 0,0000) et permet une prédiction adéquate de 69,35 % (74,59 % des indécis contre 63,43 % des intentions de rester) avec un R^2 de Nagelkerke = 0,27. Les trois variables qui étaient significatives dans l'analyse précédente le sont encore (voir le Tableau 1) : l'attachement à l'organisme (0,80 significatif à 0,0000), l'utilité perçue de l'appartenance (0,80 significatif à 0,0082) et l'attachement à la profession (0,52 significatif à 0,0034). Ensuite, deux nouvelles variables significatives sont apparues : la satisfaction à l'égard du rapport qualité/prix (0,43 significatif à 0,0149) et l'appartenance à l'organisme (0,52 significatif à 0,018). Dans ce dernier cas, les membres de l'Organisme B ont plus l'intention de rester au sein de leur organisme. Ces résultats accréditent les hypothèses 2, 5, 1 et 3a pour les membres indécis ou ayant une intention ferme de demeurer membre. Étant donné que l'appartenance à l'organisme est significative ($p < 0,018$), nous avons poursuivi les analyses pour les groupes 2 et 3 afin de mieux comprendre les différences entre les deux organismes.

Analyses de régression logistique pour chacun des organismes (groupe 2 contre groupe 3)

Nous avons effectué une analyse de régression logistique (mêmes méthode et critère que précédemment) en comparant toujours les groupes 2 et 3 pour chacun des organismes en présence (voir le Tableau 2). Les analyses se sont révélées significatives : le Khi carré s'élevant respectivement à 54,39 pour l'Organisme A et à 42,36 pour l'Organisme B avec un

seuil significatif de 0,0000 dans chacun des cas. La régression réalisée pour les membres de l'Organisme A (273 cas) permet une prédiction adéquate dans 71,79 % des cas (83,64 % des indécis et 53,70 % des intentions de rester). L'analyse effectuée pour les membres de l'Organisme B (187 cas) présente une prédiction adéquate dans 67,91 % des cas (59,49 % des indécis et 74,07 % des intentions de rester). Au passage, soulignons que la prédiction des indécis est meilleure dans le cas de l'Organisme A que dans celui de l'Organisme B (vice-versa pour la prédiction des membres ayant une ferme intention de rester).

Du côté de l'Organisme A, les variables significatives apparaissent comme suit dans l'ordre de leur pouvoir explicatif décroissant : l'utilité perçue de l'appartenance (0,82 significatif à 0,0106), l'attachement à la profession (0,65 significatif à 0,0052), la satisfaction à l'égard du rapport qualité/prix (0,61 significatif à 0,0092) et l'attachement à l'Organisme A (0,60 significatif à 0,0113). Quant à l'Organisme B, seulement deux variables sont significatives : l'attachement à l'Organisme B (1,67 significatif à 0,0000) et l'âge (-0,053 significatif à 0,0114). D'une façon générale, tous les coefficients vont dans le sens des hypothèses. En outre, le fait d'être plus âgé tend à diminuer l'intention de demeurer membre.

Les résultats sont en accord avec l'hypothèse 2 (attachement à l'organisme) pour les deux organismes. Par contre, les membres de l'Organisme A sont plus sensibles à la satisfaction à l'égard du rapport qualité/prix (H3a) et à l'utilité perçue de l'appartenance (H5). L'attachement à la profession joue aussi un rôle dans l'explication des intentions de rester dans l'Organisme A.

TABLEAU 2
Analyse de régression logistique
(groupe 3 contre groupe 2 par organisme)

| <i>Variable dépendante</i> | <i>Organisme A</i> | | <i>Organisme B</i> | |
|----------------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
| <i>Variables indépendantes</i> | <i>Beta</i> | <i>Seuil signific.</i> | <i>Beta</i> | <i>Seuil signific.</i> |
| Attachement à la profession | 0,65 | 0,0052 | | ns |
| Attachement à l'organisme | 0,60 | 0,0113 | 1,67 | 0,0000 |
| Rapport qualité/prix | 0,61 | 0,0092 | | ns |
| Utilité perçue de l'appartenance | 0,82 | 0,0106 | | ns |
| Âge | | ns | -0,053 | 0,0114 |
| Khi carré | 54,39 | | 42,36 | |
| Seuil significatif | 0,0000 | | 0,0000 | |
| Nombre de cas (n) | 273 | | 187 | |

Analyse de régression pour les membres inactifs

Jusqu'à présent, les analyses ont porté sur les intentions de demeurer membre. Dans le cas de l'Organisme A, les données indiquent que la proportion des membres à risque (c'est-à-dire ceux ayant une intention claire de quitter ou étant indécis) est relativement élevée (environ 66 %). Les résultats de l'analyse de régression logistique pour l'Organisme A révèlent également que les membres sont plus sensibles au rapport qualité/prix. Cette vision plus utilitariste devrait donc transparaître chez les membres qui ont effectivement quitté l'Organisme A. L'objet de cette section est d'approfondir ce point en s'intéressant aux intentions de redevenir membre des professionnels ayant quitté l'Organisme A.

Des questionnaires ont été envoyés aux inactifs des deux organismes, mais nous n'avons reçu suffisamment de données³ que sur les membres inactifs d'un seul organisme, soit l'Organisme A, parce que le nombre de membres inactifs était plus grand au sein de l'Organisme A qu'au sein de l'Organisme B. Sur les 1 262 questionnaires envoyés aux membres inactifs de l'Organisme A, 217 questionnaires utilisables ont été retournés, soit un taux de réponse de 17 %. L'intention de redevenir membre de l'Organisme A (variable dépendante) a été mesurée au moyen d'une échelle ($\alpha = 0,70$) composée de deux indicateurs : 1) Je prévois redevenir membre de l'Organisme A ; 2) Si c'était à refaire, je ne choiserais pas d'être membre de l'Organisme A (indicateur recodé positivement). Cette variable présente une distribution quasi-normale (coefficient de dissymétrie de $-0,26$), ce qui justifie l'utilisation de la technique de régression multiple pour analyser les données. Notons que seulement 26 % des répondants ont une intention claire de ne pas redevenir membre.

Comme ce fut le cas pour les membres actifs, les répondants devaient se prononcer sur plusieurs affirmations relatives aux variables du modèle (ex., leur attachement à l'Organisme A du temps où ils étaient membres).

-
3. L'échantillon comprend 217 répondants dont 20,9 % occupant des postes de responsabilité dans le domaine (VP ou DRH), 39,8 % agissant comme conseillers et 17,0 % à titre de consultants. Ils possèdent en moyenne 12 ans d'expérience professionnelle dans le domaine. Ils détiennent pour la plupart un diplôme universitaire (76,0 %) relié (53,9 %) ou non (22,1 %) au domaine. L'âge moyen est de 40,0 ans, et 70,4 % des répondants ont entre 30 et 50 ans. Les professionnels de sexe masculin sont légèrement majoritaires (54,6 %). Les répondants œuvrent surtout dans l'entreprise privée (61 %) et dans le secteur tertiaire (85 %). On les retrouve dans des entreprises de toutes les tailles : petites (42 %), moyennes (25 %) et grandes (33 %). L'ensemble des unités organisationnelles sont représentées : siège social (38 %), division (20 %), établissement unique (42 %). En moyenne, les répondants ont été membres de l'Organisme A pendant 4,7 ans, 62,9 % ayant appartenu à cet organisme moins de 5 ans, 22,8 % de 5 à 9 ans.

À ces variables, nous avons ajouté des causes potentielles de départ les plus fréquentes parmi celles qui ont été mentionnées lors de l'étude préliminaire : le changement de carrière, l'éloignement géographique, les raisons financières (difficultés financières ou non remboursement des frais par l'entreprise), l'impression que l'Organisme A est plus utile en début de carrière et l'impression de ne pas avoir besoin de l'Organisme A dès qu'on a décroché un emploi intéressant dans le domaine. Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure chacun de ces motifs de départ avait joué un rôle dans la décision de ne pas renouveler leur adhésion à l'Organisme A (à l'aide d'une échelle à cinq points allant de 1 = aucun rôle à 5 = rôle totalement important).

Tel qu'indiqué au Tableau 3, les résultats de la régression linéaire (méthode *backward*) sont très significatifs avec un R^2 ajusté de 66 %. Le répondant le moins susceptible de désirer redevenir membre présente le profil suivant : il a été insatisfait des réseaux professionnels ainsi que du rapport qualité/prix des services, il est relativement plus âgé, il a tendance à utiliser l'Organisme A d'une manière réductrice (dans le but exclusif d'obtenir un emploi intéressant dans le domaine ou de progresser dans sa carrière), il est moins attaché affectivement à l'Organisme A et moins convaincu de l'utilité d'être membre. Ces résultats confirment la perspective plutôt utilitariste de plusieurs anciens membres de l'Organisme A : plusieurs inactifs se servent de l'Organisme A uniquement quand ils en ressentent un besoin personnel urgent.

TABLEAU 3
Analyse de régression linéaire
Intention des inactifs de redevenir membres

| <i>Variable</i> | <i>Beta</i> | <i>T</i> | <i>Sig.</i> |
|------------------------------------|-------------|----------|-------------|
| Satisfaction à l'égard des réseaux | 0,34 | 4,61 | 0,000 |
| Satisfaction, rapport qualité/prix | 0,25 | 3,61 | 0,001 |
| Âge | -0,23 | -3,61 | 0,001 |
| Avoir trouvé un emploi intéressant | -0,20 | -2,90 | 0,005 |
| Attachement à l'organisme | 0,17 | 2,36 | 0,02 |
| Utilité perçue de l'appartenance | 0,18 | 2,33 | 0,02 |
| Ne pas aider à la carrière | -0,15 | 2,08 | 0,04 |

F = 25,27

Signif. F = 0,000

R carré ajusté = 0,64

n = 99

DISCUSSION

L'étude met en présence deux organismes professionnels sensiblement différents : d'un côté, un organisme professionnel non reconnu juridiquement (A), lequel se perçoit au service de la profession et de ses membres ; de l'autre, un ordre professionnel *juridiquement reconnu octroyant un titre réservé*⁴ (B) et ayant pour fonction de protéger le public en contrôlant la pratique de ses membres. Le premier privilégie une reconnaissance *informelle*, le second offre à ses membres une reconnaissance *formelle*. Dans l'ensemble, les résultats indiquent une différence significative entre les deux organismes quant à l'intention de demeurer membre, l'intention de maintenir l'affiliation étant plus marquée pour les membres de l'Organisme B que pour ceux de l'Organisme A. En comparant les membres ayant une intention claire de quitter à ceux ayant une intention ferme de demeurer membre (groupe 1 contre groupe 3 dans les analyses), il ressort que, quel que soit l'organisme, plusieurs facteurs communs peuvent expliquer l'intention de demeurer membre, soit l'utilité perçue d'appartenir à l'organisme, l'attachement à l'organisme et l'attachement à la profession.

Nonobstant l'existence de ces deux groupes extrêmes (intention claire de quitter et intention ferme de demeurer membre), il semble que les organismes professionnels aient à gérer un troisième groupe important de membres, les indécis. Quand le groupe des indécis est comparé à celui des membres ayant une intention ferme de demeurer membre (groupe 2 contre groupe 3 dans les analyses), une nouvelle perspective apparaît. D'une part, on remarque, une fois de plus, l'importance des trois facteurs explicatifs précédents, soit l'utilité perçue d'appartenir à l'organisme, l'attachement à l'organisme et l'attachement à la profession. D'autre part, il s'avère que deux nouvelles variables entrent en ligne de compte : la satisfaction à l'égard du rapport qualité/prix et le type d'organisme.

Pour l'Organisme A, les intentions de rester membre sont influencées par quatre facteurs ayant sensiblement le même poids : l'attachement à la profession, l'attachement à l'organisme, la satisfaction à l'égard du rapport qualité/prix et l'utilité perçue de l'appartenance. Par contre, dans le cas de l'Organisme B, un facteur joue un rôle important, à savoir l'attachement à l'organisme (suivi d'un facteur plus secondaire, l'âge). Ces résultats suggèrent que les logiques de maintien de l'affiliation des membres varient selon le type d'organisme.

Enfin, les organismes professionnels doivent gérer un dernier groupe de professionnels, à savoir les anciens membres qui ont quitté l'organisme.

4. La reconnaissance juridique et l'accès à un titre réservé constituent des sources de reconnaissance formelle.

Pour l'Organisme A, les données indiquent que l'intention de redevenir membre est influencée positivement par certains facteurs (satisfaction à l'égard des réseaux, satisfaction à l'égard du rapport qualité/prix, l'utilité perçue de l'appartenance, l'attachement à l'organisme) et négativement par d'autres (avoir trouvé un emploi intéressant, ne pas aider à la carrière et l'âge).

L'intérêt des résultats de cette recherche est de mettre surtout à jour l'existence de plusieurs logiques d'affiliation à un organisme professionnel. L'Organisme A et l'Organisme B sont en présence de différents groupes ayant leur propre logique d'adhésion, ce qui n'est pas étonnant compte tenu du caractère hétérogène de la profession. Les membres ayant une intention ferme de demeurer au sein de l'organisme (en comparaison avec les membres ayant une ferme intention de quitter) obéissent plutôt à une *logique « professionnelle »* d'adhésion. Cette catégorie de membres est plus fortement attachée à l'organisme (ex., identification aux autres membres) et est plus sensible à l'utilité perçue de l'appartenance (ex., informations permettant le maintien ou le développement des compétences professionnelles) tout en étant plus attachée à la profession. Ce groupe de professionnels adhère donc à l'organisme parce qu'ils partagent le même « idéal professionnel », celui de la profession en ressources humaines/relations industrielles.

Directement opposé à ce groupe, se situe au moins une autre catégorie de membres. Certains membres sont très peu attachés à l'organisme professionnel en ressources humaines et relations industrielles. En général, ces membres sont assez critiques vis-à-vis de l'organisme professionnel parce qu'ils le comparent à un autre organisme professionnel plus établi. Par exemple, ils estiment que leur organisme n'est pas assez professionnel selon leur standard, ou bien, ils éprouvent des difficultés à s'identifier aux autres membres. Ces membres adoptent en quelque sorte une *logique « professionnelle compétitive »* d'adhésion dans la mesure où ils préfèrent être membre d'un autre organisme professionnel plus prestigieux en-dehors du champ des ressources humaines/relations industrielles. C'est notamment le cas des avocats, des psychologues ou des conseillers en orientation professionnelle. Dans l'échantillon, environ 24 % des répondants font partie d'un organisme professionnel en dehors du domaine des ressources humaines/relations industrielles. Dans ce cas de figure, les intentions fermes de quitter l'organisme professionnel en ressources humaines/relations industrielles (et les départs de l'organisme qui s'ensuivent) constituent « un abandon » plus ou moins définitif, notamment pour l'Organisme A qui ne possède pas de titre professionnel.

D'autre part, l'analyse des membres inactifs de l'Organisme A indique que plusieurs membres adoptent une *logique purement « utilitariste »*

d'adhésion qui les amène à quitter l'organisme dès qu'ils n'en retirent pas un intérêt strictement personnel à court terme. À titre d'illustration, ces membres quittent l'organisme aussitôt qu'ils ont trouvé un emploi intéressant. Ou bien, ils le quittent si leur adhésion ne constitue pas un moyen efficace de promouvoir leur carrière. Dans ces cas, il ne s'agit pas vraiment d'abandon, mais plutôt « *d'interruption opportuniste* » puisque les membres ne sont pas réellement insatisfaits de l'organisme. Ce type de départ est donc beaucoup plus difficile à prédire.

En dernier lieu, l'analyse des indécis (groupe 2 contre groupe 3) suggère l'existence de deux autres groupes de membres. Premièrement, un groupe de membres peut également interrompre son adhésion provisoirement, mais cette fois il s'agit d'une « *interruption calculée* ». Ces professionnels agissent alors selon une *logique de « consommateurs »* : ils quittent l'organisme s'ils sont insatisfaits des services offerts. Les décisions de ces membres, plutôt pragmatiques, de rester ou non sont influencées par des facteurs comme l'insatisfaction à l'égard du rapport qualité/prix et la faible utilité perçue de l'appartenance. L'attachement affectif à l'organisme n'est pour eux qu'un des facteurs entrant dans leur prise de décision. Faute de pouvoir retirer un titre professionnel de leur adhésion, plusieurs membres de l'Organisme A attache sans doute plus d'importance à cette logique. En revanche, un autre groupe de professionnels a l'intention de rester membre de leur organisme principalement pour une question affective : ils ont à cœur leur organisme. C'est notamment le cas de certains membres de l'Organisme B qui suivent une *logique « affective »* d'adhésion. Il est fort possible que ces membres aient contribué dans le passé au développement de l'organisme ou que la question du rapport qualité/prix ou de l'utilité perçue de l'appartenance soit moins importante, sans doute parce que le principal bénéfice retiré de l'adhésion est le titre professionnel.

Tout porte à croire qu'il faille distinguer l'*interruption* et l'*abandon* de l'affiliation, lorsqu'on aborde la question du roulement des membres. La logique « professionnelle compétitive » risque de conduire à l'abandon alors que la logique « utilitariste » entraîne des interruptions opportunistes et que la logique « de consommateurs » conduit à des interruptions calculées. Ces notions d'interruption opportuniste et d'abandon mises en évidence par cette recherche permettront certainement de mieux expliquer le roulement effectif des membres des organismes professionnels.

Vu l'existence de ces différentes logiques d'adhésion, on peut se demander s'il est possible pour un même organisme professionnel de satisfaire tous les membres de la collectivité en ressources humaines/relations industrielles. La logique de consommateurs (servir le membre) ne risque-t-elle pas d'aller à l'encontre de la raison d'être d'un ordre professionnel qui est de défendre les intérêts du public (ce qui peut être

contraignant pour le membre) ? Les logiques professionnelle ou affective peuvent-elles coexister avec la logique purement utilitariste sans nuire à l'identification de certains membres à l'organisme ? La logique affective sans doute adoptée par les « anciens » ayant un passé de relations du travail ne risque-t-elle pas d'entrer en conflit avec la logique professionnelle des plus jeunes qui ont une orientation affective plus « ressources humaines » ? La logique professionnelle qui prône sans doute l'obtention d'un diplôme de 1^{er} cycle dans le domaine des ressources humaines/rerelations industrielles est-elle conciliable avec la logique des membres moins scolarisés ? Même parmi les membres qui adoptent une logique professionnelle, il peut y avoir des divergences de vues sur les normes d'entrée dans la profession (logique professionnelle contre logique professionnelle compétitive). Bref la tendance vers une plus grande professionnalisation en ressources humaines/rerelations industrielles risque d'être le théâtre de plusieurs affrontements qui ne font que mettre en relief l'hétérogénéité d'une profession condamnée à devenir plus homogène pour survivre dans un contexte en profonde mutation. Il peut s'agir d'affrontements entre des professions différentes, mais aussi entre des cultures différentes ou des orientations disciplinaires différentes au sein du domaine des ressources humaines/rerelations industrielles. Ce « choc » des cultures transparait en filigrane dans nos données : 59,5 % des professionnels de l'Organisme A ont surtout été impliqués, au cours de leur carrière, dans la gestion des ressources humaines et seulement 6,5 % en relations du travail tandis que 35 % des professionnels de l'Organisme B ont surtout une expérience en relations du travail (35 %) et seulement 22,3 % en gestion des ressources humaines (Khi carré significatif à 0,000).

La contribution majeure de cette étude est d'avoir montré l'existence de plusieurs logiques d'affiliation à des organismes professionnels en ressources humaines/rerelations industrielles. Cette étude a également permis de montrer que le concept d'attachement organisationnel peut s'appliquer au contexte des organismes professionnels. En général, le modèle explicatif réussit à bien prédire les intentions claires de quitter des intentions fermes de rester. Cependant, le modèle proposé a besoin d'être amélioré pour mieux expliquer les intentions de départ des indécis. À ce propos, il serait intéressant de séparer l'attachement à la profession en deux sous-dimensions, à savoir l'attachement au domaine de la gestion des ressources humaines et l'attachement au champ des relations du travail. D'autre part, si le modèle explicatif a permis d'expliquer de façon satisfaisante les intentions de redevenir membre des anciens membres, il restera à clarifier le lien entre l'intention et la décision réelle de redevenir membre en entreprenant une étude longitudinale. Enfin, des recherches devront essayer de comprendre pourquoi des professionnels œuvrant en ressources humaines/rerelations industrielles ne font partie d'aucun organisme professionnel. Des variables,

comme l'attachement à la profession, qui se sont révélées utiles dans cette recherche, pourraient également aider à clarifier cette question.

Pour conclure, il convient de reconnaître plusieurs limites à cette recherche. Premièrement, les données ont été collectées par questionnaires, ce qui peut entraîner un problème potentiel de biais « mono-méthodes ». Afin d'éviter des « patrons de réponses », plusieurs indicateurs ont été inversés dans la présente recherche. Deuxièmement, certaines variables indépendantes sont modérément corrélées entre elles, ce qui peut expliquer pourquoi la représentation de l'organisme par les professionnels n'est pas ressortie des analyses (corrélation de 0,60 entre la représentation de l'organisme et l'attachement à l'organisme). Enfin, il n'a pas été possible de collecter suffisamment de données auprès des membres inactifs de l'Organisme B, ce qui a limité les comparaisons. Malgré ces limites, cette recherche a montré qu'il est possible de prédire de façon raisonnable le roulement des membres des organismes professionnels. Les résultats de cette étude indiquent également quelques pistes de réflexion et d'action pour mieux maîtriser le roulement des membres. Puisque l'attachement à l'organisme est une variable importante, il faudra travailler à bâtir une identification des membres autour de valeurs professionnelles « communes » au plus grand nombre de professionnels en ressources humaines/rerelations industrielles. Les organismes devront également examiner de près une autre variable clé, à savoir l'utilité perçue de l'appartenance à l'organisme. Les indicateurs qui composent cette variable parlent par eux-mêmes : offrir des services, des publications, des sessions de perfectionnement qui vont être utiles aux membres.

■ BIBLIOGRAPHIE

- AJZEN, I. et M. FISHBEIN. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- ARNOLD, H. J. et D. C. FELDMAN. 1982. « A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 3, 350–360.
- ARYEE, S. et K. TAN. 1992. « Antecedents and Outcomes of Career Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 40, 288–305.
- BECKER, H. S. 1960. « Notes on the Concept of Commitment ». *American Journal of Sociology*, vol. 97, 15–22.
- BEDERIAN, A. G., E. R. KEMERY et A. B. PIZZOLATTO. 1991. « Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intention and Turnover Behavior ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 39, n° 3, 331–343.
- BLAU, G. J. 1985. « The Measurement and Prediction of Career Commitment ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, 277–288.

- BLAU, G. J. 1988. « Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, 284–297.
- BLUEDORN, A. C. 1982. « A Unified Model of Turnover from Organizations ». *Human Relations*, vol. 35, 135–153.
- BROOKE, P. P., D. W. RUSSELL et J. L. PRICE. 1988. « Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, 139–145.
- CARSON, K. D. et A. BEDEIAN. 1994. « Career Commitment : Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 44, 237–262.
- CARSTEN, J. M. et P. E. SPECTOR. 1987. « Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover : A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 374–381.
- COLARELLI, S. M. et R. C. BISHOP. 1990. « Career Commitment : Functions, Correlates, and Management ». *Group and Organization Studies*, vol. 15, n° 2, 158–176.
- CONSEIL DU TRÉSOR. 1997. Données compilées au niveau canadien en date du 31 décembre 1997, Ottawa.
- COTTON, J. L. et J. M. TUTTLE. 1986. « Employee Turnover : A Meta-Analysis and Review with Implications for Research ». *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, 55–70.
- DARDEN, W. R., R. HAMPTON et R. D. HOWELL. 1989. « Career versus Organizational Commitment : Antecedents and Consequences of Retail Salesperson's Commitment ». *Journal of Retailing*, vol. 65, 80–106.
- DOUGHERTY, T. W., A. C. BLUEDORN et T. L. KEON. 1985. « Precursors of Employee Turnover : A Multi-Sample Causal Analysis ». *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 6, 259–271.
- DUSSAULT, G. 1978. « L'évolution du professionnalisme au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 33, n° 3, 428–469.
- FARKAS, A. J. et L. E. TETRICK. 1989. « A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 855–868.
- FOUCHER, R. 1992. « Les cheminements de carrière des directeurs de ressources humaines ». *Info-Ressources humaines*, vol. 16, n° 1, 24–26.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 276 p.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1997. « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines ». *Gestion*, vol. 22, n° 2, 43–51.
- HOLLENBECK, J. R. et C. R. WILLIAM. 1986. « Turnover Functionality versus Turnover Frequency : A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, 606–611.
- HOM, P. W., F. CARANIKAS-WALKER, G. E. PRUSSIA et R. W. GRIFFETH. 1992. « A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, n° 6, 890–909.

- HR FOCUS. 1998. « Role Changes Weed out HR Profession ». *HR Focus*, vol. 75, n° 1, 7.
- HULIN, C. L., M. ROZNOWSKI et D. HACHIYA. 1985. « Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions : Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration ». *Psychological Bulletin*, vol. 97, 233–250.
- KERR, S., M. VONGLINOW et J. SCHRIESHEIM. 1977. « Issues in the Study of 'Professionals' in Organizations : The Case of Scientists and Engineers ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 18, n° 2, 329–345.
- LABELLE, C. et T. WILS. 1997. « Restructuration d'une direction des ressources humaines : le point de vue des acteurs ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 52, n° 3, 483–506.
- LABELLE, C., T. WILS et G. GUÉRIN. 1997. « Loyautés organisationnelle et professionnelle et choix de carrière : le cas des professionnels en ressources humaines au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 52, n° 4, 734–762.
- LEE, T. W. et R. T. MOWDAY. 1987. « Voluntarily Leaving an Organization : An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 30, 721–743.
- LOCKE, E. A. 1968. « Toward a Theory of Task Motivation and Incentives ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, 157–189.
- LOCKE, E. A. 1975. « Personnel Attitudes and Motivation ». *Annual Review of Psychology*, vol. 25, 457–480.
- LOCKE, E. A. 1976. « The Nature and Consequences of Job Satisfaction ». *Handbook of Industrial Organizational Psychology*. M. D. Dunnette, dir. Chicago : Rand McNally.
- LONDON, M. 1983. « Toward a Theory of Career Motivation ». *Academy of Management Review*, vol. 8, 620–630.
- MEYER, J. P. et N. J. ALLEN. 1991. « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment ». *Human Resource Management Review*, vol. 1, 61–89.
- MICHAELS, C. E. et P. E. SPECTOR. 1982. « Causes of Employee Turnover : A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, 53–59.
- MITCHELL, J. O. 1981. « The Effect of Intentions, Tenure, Personal, and Organizational Variables on Managerial Turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 24, 742–751.
- MOBLEY, W. H. 1982. *Employee Turnover : Causes, Consequences, and Control*. Reading : Addison-Wesley.
- MOBLEY, W. H., S. O. HORNER et A. T. HOLLINGSWORTH. 1978. « An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, 408–414.
- MOBLEY, W. H., R. W. GRIFFETH, H. H. HAND et B. M. MEGLINO. 1979. « Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process ». *Psychological Bulletin*, vol. 86, 493–522.

- MORROW, P. C. et R. E. WIRTH. 1989. « Work Commitment among Salaried Professionals ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 34, 40–56.
- MOWDAY, R., R. STEERS et L. PORTER. 1979. « The Measurement of Organizational Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, n° 2, 224–247.
- O'REILLY, C. A. III et D. F. CALDWELL. 1981. « The Commitment and Job Tenure of New Employees : Some Evidence of Post Decisional Justification ». *Administration Science Quarterly*, vol. 26, 597–616.
- PERRUCCI, C. C. et R. PERRUCCI. 1970. « Social Origins, Educational Contexts, and Career Mobility ». *American Sociological Review*, vol. 35, 451–463.
- PORTER, L. W., R. M. STEERS, R. T. MOWDAY et P. V. BOULIAN. 1974. « Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, 603–609.
- PRICE, J. L. et C. W. MUELLER. 1981. « A Causal Model of Turnover for Nurses ». *Academy of Management Journal*, vol. 24, 543–565.
- RUSBULT, C. et D. FARRELL. 1983. « A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, 429–438.
- STEEL, R. P. et N. K. OVALLE. 1984. « A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, 673–686.
- STEERS, R. M. et R. T. MOWDAY. 1981. « Employee Turnover and Postdecision Accommodation Processes ». *Research in Organizational Behavior*. Volume 3. L. L. Cummings et B. M. Staw, dir. Greenwich, Connecticut : JAI Press, 235–281.
- STRAUSS, A. et L. RAINWATER. 1962. *The Professional Scientist*. New-York : Aldine.
- TETT, R. P. et J. P. MEYER. 1993. « Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings ». *Personnel Psychology*, vol. 46, n° 2, 259–293.
- WALKER, J. W. 1994. « Integrating the Human Resource Function with the Business ». *Human Resource Planning*, vol. 17, n° 2, 59–77.
- WIENER, Y. 1982. « Commitment in Organizations : A Normative View ». *Academy of Management Review*, vol. 7, 418–428.
- WILS, T., T. SABA et G. GUÉRIN. 1994. « Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 1, 152–159.
- WILS, T., C. LABELLE et G. GUÉRIN. 2000. « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation ». *Gestion*, vol. 24, n° 4, 20–31.

SUMMARY

Explanatory Factors of Turnover among Members of Industrial Relations Professional Organizations

Recent economic and social changes pose many challenges for human resources/industrial relations professionals. Given that this profession is not as well established as other, more traditional professions such as medicine, law and engineering, its membership is quite heterogeneous. While some will succeed in meeting these challenges, others will find it relatively difficult to adjust to this new context. The problem of turnover among members of human resources/industrial relations professional associations, which was traditionally associated with the heterogeneity of the profession, could well be made worse by a certain identity crisis currently being experienced by the profession. It is thus important to better understand why human resources/industrial relations professionals decide to maintain or abandon their membership in a professional organization.

According to the conceptual model put forward in this study, the intention to remain a member of a professional organization might be influenced by both *general* and *particular factors*. *General factors* include professional commitment (or attachment to the profession), organizational commitment (or attachment to the professional organization), as well as satisfaction with the price-quality relationship and professional networks. *Particular factors*, i.e., those specifics to the context of professional organizations, are the "image of the organization" as perceived by professionals, perception of the organization's influence, and perceived usefulness of membership in the organization. According to the hypotheses, the intention to remain a member of a professional association is positively related to professional commitment, organizational commitment, satisfaction with the services offered (for example, the price-quality relationship as pertains to activities such as training and conferences) and the image of the organization. In addition, several variables were controlled for statistically (age, sex, training, type of professional organization).

In order to test these hypotheses, data were collected by questionnaire from members of two professional human resources/industrial relations organizations in a Canadian province (916 active and 217 inactive members). In this study, the term "professional organization" includes a professional association and a professional order. The first organization (Organization A) is a professional association which serves the profession and its members. Thus, Organization A views the professional member as its client. It has no legal recognition, does not provide access to a special designated professional title, nor does it have a code of ethics. In contrast,

the second organization (Organization B) is a professional order, that is, a body with a legal recognition that provides access, among other things, to a professional title and an attendant obligation to adhere to a code of ethics. Its role is to protect the public by controlling the way its members practice the profession. It is worth noting immediately that the results of the study indicate that the intention to maintain membership is significantly higher among members of Organization B than among those of Organization A.

Regression analyses were carried out to test the hypotheses. By comparing members with a clear intention to leave (Group 1) with those with a firm intention to remain a member (Group 3), the logistic regression analysis indicates that regardless of the organization, the following common factors may explain the intention to remain a member : the perceived usefulness of membership in the organization, organizational commitment and professional commitment.

Despite the existence of these two extreme groups (clear intention to leave and firm intention to remain a member), it seems that professional organizations must manage a third important group of members, the undecided. When the undecided group is compared to the group of members with a firm intention to remain a member (Group 2 versus Group 3 in the logistic regression analysis), the same three explanatory factors — the perceived usefulness of membership in the organization, organizational commitment and professional commitment — can once again be observed, but two other variables also prove to be relevant: satisfaction with the price-quality relationship and type of organization.

An analysis of the intention to remain a member by type of organization brings out interesting differences. For Organization A (the professional association), intentions to remain a member are influenced by four factors with approximately the same weight : professional commitment, organizational commitment, satisfaction with the price-quality relationship and perceived usefulness of membership. In contrast, for Organization B (the registered professional order), only the factor of organizational commitment plays an important role (followed by a more secondary factor, age).

Finally, the professional organizations must deal with a last group of professionals, that is, *former* members. For Organization A, the results obtained for former members indicate that the intention to rejoin the organization is positively influenced by certain factors (satisfaction with networks, satisfaction with price-quality relationship, perceived usefulness of membership and organizational commitment) and negatively influenced by others (an attractive job found, not a help to career, and age).

All the results suggest the presence of different logics of affiliation : a “professional” logic, a “professional competitive” logic, an “affective”

logic, a “consumer” logic and a “purely utilitarian” logic. Each one of these different logics merits further investigation. In particular, in order to understand membership turnover, it seems necessary to differentiate further between those who, for whatever reason, interrupt their membership from those who abandon it altogether. There is also the question as to what extent a professional association can satisfy different groups of members who exhibit quite different logics. Finally, despite methodological precautions, there is always a danger that these results have been influenced by monomethod bias which only further research can clarify.